

.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Simonini, Johanna (2011):

Szenariotechnik. Gratwanderung zwischen Verlangen und Misstrauen?

SIAK-Journal – Zeitschrift für
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1),
74-83.

doi: 10.7396/2011_1_H

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Simonini, Johanna (2011). Szenariotechnik. Gratwanderung zwischen Verlangen und Misstrauen?, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1), 74-83, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2011_1_H.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2011

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 3/2013

Szenariotechnik

Gratwanderung zwischen Verlangen und Misstrauen?



JOHANNA SIMONINI,
*Junior-Forscherin an der Landes-
verteidigungsakademie Wien.*

Nachdem sich die jahrelange „Flucht in die Vergangenheit“ als möglicher Zugang zu aktuellen Problemen oder sogar als Analyseinstrument für zukünftige Orientierungsrahmen und Handlungsweisen nicht bewährte, sind zu Beginn des 21. Jahrhunderts Akteure und Meinungsbildner mehr denn je auf der Suche nach zweckmäßigen Methoden, welche ein Erkennen beziehungsweise Deuten von Trends und etwaigen Entwicklungen ermöglichen sollen. Einen möglichen Ansatz, dem Bedarf an Vorausschau gerecht zu werden, stellt unter anderem der methodische Zugang der Szenariotechnik dar. Diese befasst sich mit dem Aufzeigen unterschiedlicher Zukunftspfade und Entwicklungen und versucht mögliche Auswirkungen zu skizzieren. Langfristige Analysen und Trendprojektionen bedienen sich daher in ihrer Darstellung oftmals der Szenariotechnik, um möglichst viele Eventualitäten abzudecken. Aber nicht nur Eventualitäten können zu veränderten Rahmenbedingungen führen, oftmals sind es auch Einzelentscheidungen, von staatlichen oder auch nichtstaatlichen Akteuren, die den Handlungsrahmen für Entscheidungsträger zur Gänze verändern. Hierbei stellt sich jedoch die Frage, ob dieser methodische Zugang zu langfristigen Analysen und Trendprojektionen in sich ständig verändernden Ordnungen überhaupt sinnvoll ist.

WAS IST EIN SZENARIO?

Szenarios sind Analysen und Annahmen über ein relativ breites Feld ökologischer, technischer, wirtschaftlicher, sozialer oder politischer Entwicklungen und versuchen Abbilder der Zukunft zu erzeugen, liefern dabei aber keine eindeutigen Prognosen, sondern versuchen die Bandbreite der denkbaren möglichen Zukunftsentwicklungen abzustecken (Brust et al. 2006). Im Allgemeinen versteht man unter dem Begriff Szenario sowohl die Beschreibung einer möglichen zukünftigen Situation als auch den Pfad, der zu dieser Situation hinführt (Entwicklungsverlauf). Im Zuge der Anwendung von Szenarios sind jedoch gewisse Unterschiede zu beachten: So stellen

sich Trendszenarios die Frage, wie sich die Situation entwickelt, wenn alles so verläuft wie bisher (Beispiel: Wie entwickelt sich die Verfügbarkeit von Wasser, wenn sich am derzeitigen Verbrauch der Industriestaaten nichts ändert?). Alternativszenarios hingegen befassen sich mit der Frage, wie Entwicklungen verlaufen würden, wenn eine andere Richtung eingeschlagen würde (Beispiel: Wie entwickelt sich die Verfügbarkeit von Wasser, wenn der Wasserverbrauch in den Industriestaaten klar geregelt werden würde?). Als Drittes ist noch das Kontrastszenario zu nennen. Es beschäftigt sich mit der Frage, welche Anforderungen zu erfüllen sind, um ein gewisses Ziel zu erreichen (Beispiel: Was ist

Quelle: Internet

zu tun, damit im Jahr 2020 der Wasserverbrauch der Industriestaaten das Niveau von 2010 nicht übersteigt?). In der Umsetzung und Praxis können die Übergänge zwischen den Szenariotypen oftmals fließend sein. Die begriffliche Unterscheidung der Typen erscheint jedoch vor allem aus Verständnisgründen als zweckmäßig.

WAS IST DIE SZENARIOTECHNIK?

Die Szenariotechnik ist eine der vielen unterschiedlichen wissenschaftlichen Methoden zur Generierung von Zukunftsräumen. Ursprünglich stammt die Szenariotechnik aus dem militärischen Bereich, fand jedoch in den 1960er Jahren Einzug in die Unternehmenslehre, wo sie seither vor allem in den Bereichen Technologieentwicklung, Markt- und Branchenentwicklungen, Strategieentwicklung, Krisenmanagement, Projektmanagement, Risikomanagement und Unternehmensentwicklung genutzt wird. Als Beispiel sei an dieser Stelle die Firma Shell angeführt, die in den 1970er Jahren während der Ölpreiskrise die Szenariotechnik einsetzte und seither im zivilen Bereich diesbezüglich als federführend gilt. Mittels Szenariotechnik wird also versucht, möglichst realistische Entwicklungsmöglichkeiten einer vergleichsweise fernen Zukunft und bei einem hohen Unsicherheitsgrad innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen aufzuzeigen, wobei im Mittelpunkt der Betrachtungen die Ermittlung und Beschreibung von bestimmten Faktoren und Wirkungszusammenhängen stehen. Als besonders beliebtes Denkmodell für Szenarios hat sich das Trichtermodell erwiesen: Die Gegenwart ist durch bestehende Rahmenbedingungen wie Grenzen, Infrastruktur, Gesetze, Normen, Kenntnisse und Verhaltensmuster geprägt und somit erscheint die Entwicklung der nahen Zukunft durch diese Strukturen weitgehend

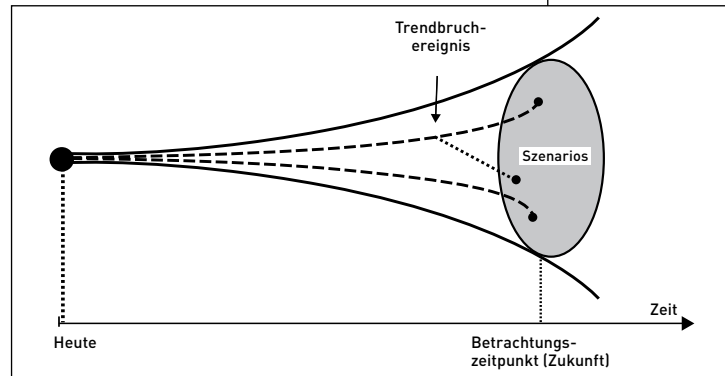


Abb 1: Denkmodell für Szenarios

festgelegt. Wird nun versucht, aus dem Heute heraus die ferne Zukunft zu skizzieren, nimmt der Einfluss der Gegenwartsstrukturen ab und das Eventualitäten- und Möglichkeitsspektrum öffnet sich wie ein Trichter. Dieser weitet sich umso mehr, je weiter man versucht, in die Zukunft zu blicken (siehe Abbildung 1). Ein Entwicklungspfad (strichlierte Linie), der durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst ist, führt zu einem bestimmten Szenario (Geschka 1992).

Das Wahrnehmen dieser unterschiedlichen Faktoren und Signale, sowie das Erkennen von Veränderungen im Laufe des Entwicklungspfades, erscheinen als maßgeblich im Hinblick auf die Eignung von Szenarios und wirken sich stark auf die Qualität des Aktionspotentials von Entscheidungsträgern aus.

DIE ACHT SCHRITTE DER SZENARIOTECHNIK NACH GESCHKA¹

Geschka gliedert die Szenariotechnik in acht Schritte (siehe Abbildung 2 – Seite 76):

- ▶ Schritt 1: Grundsätzlich gilt hier die Annahme, dass die unterschiedlichen Themenbereiche und deren Entwicklung sehr stark durch äußere Einflüsse geprägt sind. Will man nun ein Szenario skizzieren, ist als erstes das Themenfeld zu definieren und zu strukturieren.

- ▶ Schritt 2: Danach sind die unterschiedlichen Einflussbereiche und -faktoren zu bestimmen, zu vernetzen und alternative Annahmen über deren Entwicklung aufzustellen.
- ▶ Schritt 3: In Folge sind etwaige Deskriptoren zu formulieren, Projektionen zu zeichnen und Annahmen zu treffen.
- ▶ Schritt 4: Im vierten Schritt sieht Geschka das Bilden und Auswählen alternativer, konsistenter Annahmekombinationen vor.
- ▶ Schritt 5: Schritt fünf befasst sich mit der Entwicklung und Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarios.
- ▶ Schritt 6: Als nächstes folgt die Analyse der Auswirkungen signifikanter Trendbruchereignisse, die Entwicklungsverläufe in eine andere Richtung lenken, wie etwa politische Entscheidungen oder technische Durchbrüche.
- ▶ Schritt 7: Schritt sieben kennzeichnet sich durch das Ausarbeiten der Themenfeldszenarios bzw. das Ableiten von Konsequenzen und Empfehlungen.
- ▶ Schritt 8: Der achte und letzte Schritt liegt in der Konzeption von strategischen Leitlinien und konkreten Planungen sowie im Aufzeigen von möglichen Handlungsmaßnahmen für Entscheidungsträger.

SZENARIOTECHNIK ALS FRÜHERKENNUNGSINSTRUMENTARIUM ODER MITTEL ZUM ZWECK?

Der Zukunftsforscher Peter Schwartz bezeichnet Szenarios als „vehicles for helping people learn“ und betont zugleich, dass das Denken in Szenarios für ihn eine Art Kunst darstellt und keine Wissenschaft. Szenarios sagen keine Zukunft voraus, sie nehmen lediglich mögliche Zukünfte in der Gegenwart wahr. In seinem Werk „The art of the long view“ nimmt Schwartz ebenfalls zur Problematik der mythischen Wahrnehmung von Entscheidungsträgern zum Thema Szenariotechnik Stellung. Dabei betont er einmal mehr die Gratwanderung zwischen dem Verlangen, auf mögliche unterschiedliche Zukunftspfade vorbereitet zu sein, und dem Misstrauen gegenüber skizzierten Szenarios, welches nicht zuletzt auf die Problematik zurückzuführen ist, dass oftmals die abgeleiteten Handlungsmaßnahmen nicht mit den Plänen und Vorstellungen der Entscheidungsträger vereinbar sind (Schwartz 1991, 106 f). Demgegenüber erscheint die Rolle der Anwendung der Szenariotechnik als mögliches Früherkennungsinstrumentarium als ein wesentlicher Aspekt. Das Aufzeigen von möglichen Zukunftspfaden, anhand unterschiedlichst skizzierter Szenarios, soll nicht ausschließlich eine strukturierte und methodische Herangehensweise an geänderte Situationen und Rahmenbedingungen bieten, sondern ebenfalls als Früherkennungsinstrument in der gegenwärtigen Situation dienen. An dieser Stelle sei auch erwähnt, dass die Gefahr besteht, Szenarios bewusst zu skizzieren, um diese, anstatt sie als mögliches Früherkennungsinstrumentarium zu nützen und so ein möglichst hohes Aktionspotential zu gewährleisten, als Mittel zum Zweck für gezielte Handlungen der jeweiligen Entscheidungsträger zu missbrauchen.

Quelle: Internet

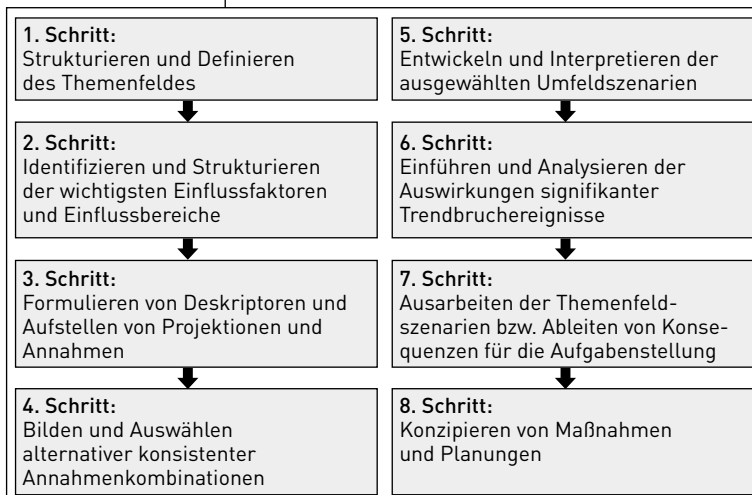


Abb 2: Die acht Schritte der Szenariotechnik nach Geschka

VORTEILE DER SZENARIOTECHNIK

► **Verbesserung des Systemverständnisses**

Die grafische Aufbereitung, als ein wesentliches Instrument der Szenariotechnik, dient vor allem der Verbesserung des Systemverständnisses im Allgemeinen, unterstützt das vernetzte Denken und ermöglicht das Aufzeigen von Interdependenzen innerhalb des skizzierten Systems.

► **Möglichkeit, auch komplizierte Sachverhalte und Entwicklungen (Eventualitäten) anschaulich darzustellen**

Die anschauliche Darstellung von komplizierten Sachverhalten und Entwicklungen, anhand von Grafiken und Matrizen, ermöglicht nicht nur ein leichteres Erkennen und Erfassen von Wirkungszusammenhängen, sondern bietet unter anderem auch die Möglichkeit, Trendeinbrüche und Eventualitäten in der Gesamtentwicklung vorzusehen und daraus mögliche Entwicklungen grafisch zu denken. In weiterer Folge können auch mögliche Kausalketten abgeleitet werden.

► **Förderung des Denkens in Alternativen**

Die Möglichkeit, Trendeinbrüche und Eventualitäten in der Gesamtentwicklung vorzusehen und daraus mögliche Entwicklungen grafisch abzuleiten, ermöglicht und fordert im selben Zug auch ein Denken in Alternativen und zugleich eine Sensibilisierung in Bezug auf bisher undenkbbare Entwicklungen.

► **Soft facts können neben hard facts aufgezeigt werden**

Neben einem möglichen Assessment of Probability, das sich mit dem Grad der Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Szenarios beschäftigt, können auch hard facts, wie zum Beispiel das Ausmaß der

Aufwendungen in finanzieller oder zeitlicher Hinsicht, innerhalb des Szenarios skizziert werden.

► **Nicht eine Zukunft, sondern mehrere Zukunftspfade**

Es wird nicht von einer einzigen Zukunft ausgegangen, sondern von einem Spektrum möglicher, zu wünschender oder zu vermeidender Zukunftspfade. Durch die systematische Variation von Umfeldbedingungen können Trendbrüche und Eventualitäten berücksichtigt werden.

NACHTEILE DER SZENARIOTECHNIK

► **Die Methode ist oftmals zeitaufwändig**

Da Experten aus den unterschiedlichsten Bereichen Sachverhalte und Entwicklungen, wie etwa ökologischer, technischer, wirtschaftlicher, sozialer oder politischer Art, skizzieren und daraus Strategiekonzepte ableiten, ist dies zumeist sehr zeitaufwändig; jedoch kann nur dieses Zusammenspiel einen möglichst breiten Zugang gewährleisten.

► **Gezieltes Einsetzen der Szenariotechnik zur Forcierung eigener Interessen**

Als Nachteil erscheint ebenfalls die Tatsache, dass die Methode durch ein mögliches Ausblenden von wesentlichen Aspekten, nicht nur subjektive Ausführungen und Betrachtungsweisen ermöglicht, sondern auch das gezielte Skizzieren von Szenarios zur Forcierung der eigenen Interessen des jeweiligen Verfassers als möglich erscheint. Ein denkbarer zusätzlicher „Alarmismus“ (Horx 2009) könnte somit zur Durchsetzung der eigenen Interessen genutzt werden und die Szenariotechnik als solche würde zur Maximierung des Eigennutzens instrumentalisiert. Andererseits muss dieser Nachteil auch relativiert werden, da die Möglichkeit oder

Gefahr, dass Wissenschaft und ihre Ergebnisse missbraucht werden können, permanent gegeben ist.

SZENARIOTECHNIK ALS METHODISCHER ZUGANG ZU STRATEGISCHEN TREND- ANALYSEN?

Die beiden Wissenschaftler Herman Kahn und Anthony J. Wiener übertrugen die Szenariotechnik in den gesellschaftlichen Kontext, um eine ganzheitliche Erkundung zukünftiger Handlungs- und Wirkungsräume zu ermöglichen (Kahn/Wiener 1968). In ihrem Werk „The Year 2000“, welches 1968 erschien, versuchten sie sich an Voraussagen der Wissenschaft bis zum Jahr 2000. Sie stellten jedoch bereits im Vorwort ihres Werkes klar, dass ihr Werk lediglich einen möglichen Rahmen für weitere Spekulationen bieten soll. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder gar den Status einer exakten Vorhersage. Wesentlich erscheint, dass Kahn und Wiener das Schwergewicht ihrer Betrachtungen und Ausführungen auf mögliche Problemstellungen und nicht auf Lösungen legten. Kahn und Wiener stellten auch klar, dass es nicht die einzige Aufgabe der Politikwissenschaft sei, zukünftige Ereignisse vorwegzunehmen, das Wünschenswerte wahrscheinlich und das Unerwünschte weniger wahrscheinlich zu machen. Dies wäre auch nicht möglich, da die Beziehungen zwischen den heute getroffenen politischen Entscheidungen und ihren Auswirkungen in ferner Zukunft nicht abschätzbar sind. Schien im 20. Jahrhundert traditionelles Wissen oder auch oftmals intuitives Verhalten zur Lösung von Problemen und zumeist auch zur Erreichung von Zielen geeignet, sind diese Fähigkeiten beziehungsweise Handlungsweisen per se für die neuen Herausforderungen nicht mehr ausreichend. Waren die Herausforderun-

gen in vergangenen Zeiten regional bewältigbar, sind es nun globale Herausforderungen und Bedrohungen. In der Europäischen Sicherheitsstrategie vom Dezember 2003 wird dies wie folgt beschrieben: „Wir leben in einer Welt, die bessere Zukunftschancen bietet, uns gleichzeitig aber auch größeren Bedrohungen aussetzt als dies in der Vergangenheit der Fall war. Die Zukunft hängt zum Teil auch von unserem Handeln ab. Wir müssen zugleich global denken und lokal handeln“ (ESS 2003). Globale Herausforderungen wie etwa der Wettstreit um Naturressourcen, Internationaler Terrorismus, die Verbreitung von Massenvernichtungswaffen, regionale Konflikte, das Scheitern von Staaten, die Organisierte Kriminalität und die Privatisierung der Gewalt oder auch die Gefahren, die von neuen Medien (z.B. Internet) ausgehen, erfordern umfassende Konzepte und Strategien. Aber auch Einzelentscheidungen, von staatlichen oder auch nicht staatlichen Akteuren, können ein Abweichen von bewährten Handlungsrahmen und zugleich vollkommen neue Vorgehensweisen auslösen. Die Annahme, dass strategische Trendanalysen ein „Allheilmittel“ für jegliche Bedrohungen der Weltgesellschaft aufzeigen würden, ist jedoch falsch. Trends sind veränderbar. Mit ein Grund für die zunehmende Bedeutung von strategischen Trendanalysen mag wohl auch sein, dass Experten die kommenden 15 bis 20 Jahre als historische Umbruchsjahre bezeichnen. Vermeintlich ständige Veränderung verdrängt und verunmöglicht demnach vermeintliche Kontinuität. Angesichts einer sich rapide verändernden Weltordnung und damit verbundenen permanenten geopolitischen Herausforderungen scheint zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Wahrscheinlichkeit von Diskontinuität und möglichen überraschenden Veränderungen höher denn je.

Als besonders lesenswert kann an dieser Stelle das DCDC Strategic Trends Programme mit seiner aktuellen Ausgabe Global Strategic Trends – Out to 2040 empfohlen werden. Das Strategic Trends Programme ist eine Publikationsreihe des Development, Concepts and Doctrine Centre (DCDC), welches als „think tank“ des britischen Verteidigungsministeriums fungiert (Ministry of Defence 2010). Das DCDC stellt die intellektuelle Basis für Entscheidungsfindungsprozesse in den Bereichen Verteidigungspolitik, Fähigkeitsoptimierung und -entwicklung sowie militärischer Operationen dar. Absicht des DCDC Strategic Trends Programme (anhand des methodischen Zuganges der Szenariotechnik) ist es, auf Basis von historischen und gegenstandsbezogenen Analysen und der Bedachtnahme auf Risiken und Eventualitäten, einen unabhängigen, überparteilichen Blick in die Zukunft darzustellen. Dies beinhaltet ebenfalls ein Definieren der Wahrscheinlichkeit des Eintretens der skizzierten Entwicklungen (im Rahmen eines Assessment of Probability) sowie deren Bedeutung. Es soll einen Orientierungsrahmen für Entscheidungsträger bieten und diese im Entscheidungsfindungsprozess unterstützen sowie erforderliche und mögliche Maßnahmen aufzeigen.

DIE ROLLE STRATEGISCHER TRENDANALYSEN IM RAHMEN POLITISCHER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG?

Das Wahrnehmen von Signalen und das Erkennen von Veränderungen erscheinen als maßgeblich für eine möglichst brauchbare Skizzierung von Szenarios und wirken in Folge stark auf die Qualität des Aktionspotentials von Entscheidungsträgern. Der Psychologe Philip George Zimbardo fasst die Aufgabe der Wahrnehmung wie folgt zusammen: „Aufgabe der Wahrnehmung

ist es, den sich ständig verändernden, oft chaotischen Input aus äußeren Energiequellen über die Sinnesorgane aufzunehmen und zu stabilen, geordneten Perzepten, die für den jeweiligen Betrachter relevant sind, zu organisieren. Ein Perzept ist das, was wahrgenommen wird. Es ist weder der physikalische Gegenstand noch sein Abbild in einem Rezeptor. Vielmehr handelt es sich um das erfahrene Ergebnis des gesamten Wahrnehmungsprozesses, der so unterschiedliche psychische Vorgänge wie Zusammenfügen, Urteilen, Schätzen, Erinnern, Vergleichen und Assoziieren umfaßt“ (Zimbardo 1995).

Um bestmögliche Aktion-Reaktion-Verhaltensweisen aufzuzeigen, bedarf es daher einer besonders umfassenden Betrachtungsweise, um etwaige alternative Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen, wobei demgegenüber das Festhalten an klassischen, häufig politisch geprägten, Verhaltensweisen steht und dies somit oftmals zwangsläufig zu einer Verringerung bzw. Einschränkung des möglichen Bewegungsspielraumes führen kann. Denn auch die Tatsache, dass Experten aus den unterschiedlichsten Bereichen, wie etwa ökologischer, technischer, wirtschaftlicher, sozialer oder politischer Art, an strategischen Trendanalysen mitwirken, um bestmögliche Handlungsmuster auszuarbeiten, kann Entscheidungsträger oftmals nicht davon abhalten, Einzelentscheidungen außerhalb der empfohlenen Handlungsmuster zu treffen. Als wesentlich erscheint jedoch, dass strategische Trendanalysen im Rahmen der politischen Entscheidungsfindung die Möglichkeit bieten, Entscheidungsträgern Chancen und Bedrohungen aufzuzeigen und somit zumindest eine Situationssensibilisierung ermöglichen.

Als Beispiel dazu sei an dieser Stelle der Klimaforscher Mojib Latif angeführt, wel-

cher im Jahr 2007 die Bush-Administration in den USA im Hinblick auf den Drang politischer Entscheidungsträger nach Gewissheit und Belegbarkeit möglicher Entwicklungen kritisierte. Doch die Zukunft sowie mögliche Entwicklungen sind nicht vorhersehbar. Entscheidungsträger müssten daher erkennen, dass ein Handeln auch trotz aller Unsicherheiten notwendig sei. Latif drückte es wie folgt aus: „Viele Politiker verweisen gerne darauf, dass man noch mehr forschen müsse, um wirklich präzise Vorhersagen zum globalen Klimawandel auf den Tisch legen zu können. Gerade in den USA herrscht im Moment diese politische Strategie vor: Es wird dort auf die forschungsbedingten Unsicherheiten abgezielt. Auf diese Weise ist es ein Leichtes, sich vor Entscheidungen zu drücken. Der Fall absoluter Sicherheit wird aber nie eintreten, Vorhersagen zum globalen Klimawandel bleiben immer auch unpräzise. Das darf aber nicht dazu führen, das Angehen des Klimaproblems weiter hinauszuzögern. Wir wissen heute schon genug über die klimatischen Schwierigkeiten, um dringenden Handlungsbedarf zu erkennen. Allein das Vorsorgeprinzip für nachfolgende Generationen gebietet es, zu reagieren“ (Latif 2007).

Ein weiterer maßgeblicher Aspekt ist die Art und Weise der Überzeugung von politischen Entscheidungsträgern. Eine gezielte Vorgehensweise inklusive eines, an das jeweilige Szenario, angepassten Maßnahmenkataloges ist die Grundlage für jegliche Überzeugungsarbeit von Entscheidungsträgern, vor allem im Hinblick auf den politischen Rahmen, der als solcher oftmals eng erscheint. Auch die Problematik der unterschiedlichen Wahrnehmung von Herausforderungen, ob diese nun als Chance oder Bedrohung einzustufen sind oder welchen Stellenwert sie einnehmen, stellt wohl eine der größten Hürden innerhalb der politischen Entscheidungsfindung dar.

SZENARIOTECHNIK ALS SICHERHEITSPOLITISCHES INSTRUMENT?

Wie Szenariotechnik als sicherheitspolitisches Instrument im Rahmen einer umfassenden Herangehensweise genutzt werden kann, wird im Folgenden am Beispiel der Bundesakademie für Sicherheitspolitik (Berlin) skizziert: Diese versammelt jährlich Referenten und Teilnehmer aus den sicherheitspolitisch relevanten Ressorts des Bundes und der Länder sowie aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft, um ihre Erfahrungen mit dem Einsatz von Szenariotechniken auszutauschen und mögliche Synergieeffekte speziell im Bereich sicherheitspolitischer Strategiebildung zu nutzen und so auch ein Bewusstsein für ein erweitertes Verständnis von Sicherheitspolitik zu schaffen. Dabei werden die Teilnehmer mit der Aufgabe befasst, nach eigenen Untersuchungen und Recherchen Handlungsempfehlungen für die Politik zu entwickeln. Das zu bearbeitende Thema wird vom Bundeskanzleramt gestellt und den Teilnehmern zum Seminarbeginn übergeben. In den folgenden sechs Monaten erarbeiten sich die Teilnehmer gemeinsam das Thema und veröffentlichen abschließend die Ergebnisse. Diese werden zudem von den Teilnehmern im Bundeskanzleramt präsentiert. Ziel ist es vor allem unterschiedliche Modelle der Realität zu schaffen, mit deren Hilfe Zusammenhänge besser verstanden und Aussagen über zukünftige Entwicklungen ermöglicht werden sollen. Dies erhebt nicht den Anspruch eines exakten Abbildes einer denkbaren Zukunft, sondern erlaubt unter Annahme bestimmter Prozesse bestimmte Zukunftsszenarios zu konstruieren.²

ZUR PERZEPTION IN DER GESELLSCHAFT

Das Interesse an der Zukunft ist innerhalb der Gesellschaft sehr wohl gegeben. Die-

ses ist jedoch eher von einer „Science-Fiction“ getriebenen Vorstellungskraft motiviert, was wohl das Interesse der breiten Masse an Darstellungen jeglicher Art bezeugt, welche sich mit Zukünften unterschiedlichster Art beschäftigen, ob nun Publikation oder Film. Werke wie etwa das im Jahr 2009 erschienene Buch von George Friedman „Die nächsten hundert Jahre. Die Weltordnung der Zukunft“ vermitteln dem Leser eher ein „Science-Fiction-Gefühl“, als dass es für Entscheidungsträger nützlich wäre oder gar Orientierungsrahmen und Handlungsweisen aufzeigen würde. So beschreibt Friedman etwa, wie der Zusammenbruch der Russischen Föderation zu Beginn der 2020er Jahre ganz Eurasien in ein Chaos stürzt und Regionalfürsten die Macht an sich reißen werden. Friedman geht soweit, aus seinen Prophezeiungen ein neues Bündnis osteuropäischer Staaten unter polnischer Führung abzuleiten (Friedmann 2009). Nichtsdestotrotz entpuppte sich das Werk als Bestseller im Buchhandel, was einmal mehr das Interesse der Gesellschaft an der Zukunft klar aufzeigt. Die Wahrnehmung von strategischen Trendanalysen in der Gesellschaft stellt sich jedoch als äußerst verhalten dar, was natürlich nicht zuletzt an den Medien liegt. Institutionen, die langfristige Analysen und Trendprojektionen erstellen, veröffentlichen diese zumeist im Internet und stellen diese auch als Printausgabe zur Verfügung. Die Analysen werden jedoch zumeist nur von jenen Personen in Anspruch genommen, welche sich unmittelbar damit befassen bzw. gezielt Informationen zu strategischen Trendanalysen abrufen. Das mangelnde Interesse der Medien an einer umfassenden Berichterstattung zum Thema fußt wohl auch darauf, dass sich Medien oftmals gezielt einzelne Schlagworte herauspicken und zu ihrem Vorteil nutzen. Der Trend- und Zu-

kunftsforscher Matthias Horx nennt diesen Vorgang den „Alarmismus innerhalb der Medienmaschine“ und beschreibt den Prozess anhand des Beispiels der globalen Erwärmung. Er spricht von unterschiedlichen Lobbys des Alarmismus, die sich neben der Sehnsucht nach Verschwörung und der Opferrolle auch den zumal egozentrischen Negativismus der Gesellschaft zu Nutzen machen und mittels der Macht der Bilder einzelne Schlagworte positionieren, ohne sie auch nur in die entfernte Nähe eines Kontextes zu stellen (Horx 2009). Diese Art und Weise des Alarmismus schürt die durchaus realen Sorgen der Menschen zunehmend. Zukunftsängste haben sich zu einem gravierenden Problem innerhalb der Gesellschaft entwickelt und stellen die Grundlage des vorherrschenden egozentrischen Negativismus dar. Hinzu kommt, dass diese Art und Weise des Alarmismus von Beginn an jegliche Möglichkeit einer umfassenden Betrachtungs- und Herangehensweise verbaut und eine vernünftige, kritische Betrachtung von langfristigen Analysen und Trendprojektionen innerhalb der Gesellschaft verunmöglicht.

ZUSAMMENFASSUNG

Oftmals werden zu hohe Erwartungen an langfristige Analysen und Trendprojektionen gestellt, diese können nicht erfüllt werden. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit kann jedoch positiv beantwortet werden, da zum einen bereits die Behandlung der Themen und zum anderen auch die Vorbereitung der Entscheidungsträger auf mögliche Entwicklungen zur Bewältigung der neuen Herausforderungen unter Anwendung der Szenariotechnik als sinnvoll und brauchbar gesehen werden können. Zum einen ermöglicht die Anwendung der Szenariotechnik nicht nur eine Verbesserung des Systemverständnisses, sondern fördert ebenso das Denken in Alternativen

und bietet die Möglichkeit, Trendeintrübe oder Eventualitäten einfließen zu lassen. Als weiterer wichtiger Aspekt erscheint die Verbesserung der Reaktionsfähigkeit, da durch das Skizzieren von Szenarios sowie einer Zuordnung von Graden der Wahrscheinlichkeit des Eintretens von möglichen Entwicklungen und dem damit verbundenen Aufzeigen verschiedener künftiger Pfade denkbare handlungsleitende Maßnahmen abgeleitet werden können. Selbst wenn man die Zukunft nicht im Detail absehen kann, ist der Blick nach vorne wesentlich. Die Gefahr bei Trendanalysen liegt in einer gewissen Determiniertheit von Zukunft und in einem daraus resultierenden Erstarren im

Handeln. Dies sollte jedoch nicht der Fall sein. Vielmehr dienen Trendanalysen als Leitlinien, die man sowohl über- als auch unterschreiten kann. Sie zeigen Möglichkeiten, jedoch keine Fakten auf. Liest man sie in dieser Art und Weise, dann unterstützen sie den mehrdimensionalen Blick in die Zukunft, ohne sich jedoch bereits im Jetzt darauf festzulegen. Denn offenbar ist, dass die Zukunft nicht festlegbar und auch nicht festgelegt ist. Dies entspricht der Natur des menschlichen Handelns im Allgemeinen und der Natur des politischen Handelns im Besonderen – genau darin liegt der Reiz der Gestaltung vom Jetzt und vom Morgen.

¹ Geschka beschäftigt sich seit Mitte der 1960er Jahre mit Forschung, Entwicklung und Innovationsmanagement und ist Inhaber des Dr.-Otto-Röhm-Stiftungslehrstuhls für Unternehmensgründung an der TU Darmstadt.

² Weiterführende Informationen: www.baks.bund.de/.

Quellenangaben

Brust, K.-M./Föhrenbach, G./Kaestner, R. (2006). *Strategische Zukunftsplanung am Beispiel der Bundeswehrplanung*, in: Siedschlag, A. (Hg.) *Methoden der sicherheitspolitischen Analyse. Eine Einführung*, Wiesbaden.
Europäische Sicherheitsstrategie – ESS

(2003). <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/031208ESSIIDE.pdf> (Abfrage 10.11.2010); Bericht zur Umsetzung der Europäischen Sicherheitsstrategie, http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressdata/de/reports/104634.pdf (Abfrage 10.11.2010).
 Friedmann, G. (2009). *Die nächsten hundert Jahre. Die Weltordnung der Zukunft*, Frankfurt/New York.
 Geschka, H./Hammer, R. (1992). *Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung*, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hg.) *Strategische Unternehmensplanung*, Heidelberg, 311–336.
 Horx, M. (2009). *Anleitung zum Zukunfts-optimismus*, Frankfurt a.M.

Kahn, H./Wiener, A. J. (1968). *The Year 2000*, New York.

Latif, M. (2007). *Herausforderung Klimawandel. Was wir jetzt tun müssen*, München.

Ministry of Defence, Development, Concepts and Doctrine Centre (DCDC) (2010). *Strategic Trends Programme. Global Strategic Trends – Out to 2040*, Shrivenham et al., http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/38651ACB-D9A9-4494-98AA-1C86433BB673/0/gst4_update9_Feb10.pdf.

Schwartz, P. (1991). *The Art of the long view*, New York.

Zimbardo, P. G. (1995). *Psychologie*, New York.

Weiterführende Literatur und Links

- Beck, U. (2007). *Weltrisikogesellschaft*, Bonn.
- Bellers, J./Woyke, W. (Hg.) (1989). *Analyse internationaler Beziehungen*, Opladen.
- Drucker, P. F. (1946). *Concepts of the Corporation*, New York.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the Future*, New York.
- Fahey, L./Randall, R. (1998). *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*, New York.
- Francois, E. (1993). *Der Vorsorgestaat*, Frankfurt a.M.
- Gausemeier, J./Ebbesmeyer, P./Kallmeyer, F. (2001). *Produktinnovation. Strategische Planung und Entwicklung der Produkte von morgen*, München.
- Godet, M. (2001). *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, London.
- Jungk, R. (1952). *Die Zukunft hat schon begonnen*, Stuttgart.
- Popper, K. R. (1991). *Gegen den Zynismus. Vortrag, gehalten in der Universität Eichstätt, Mai 1991*.
- Popper, K. R. (2008). *Alles Leben ist Problemlösen. Über Erkenntnis, Geschichte und Politik*, München.
- Rohde, C. (2004). *Hans J. Morgenthau und der weltpolitische Realismus*, Wiesbaden.
- Scholles, F. (2006). *Gesellschaftswissenschaftliche Grundlagen – Planungsmethoden*, <http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm2.htm>.
- Sträter, D. (1988). *Szenarien als Instrument der Vorausschau in der räumlichen Planung*, in: *Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.) Regionalprognosen. Methoden und ihre Anwendung*, Hannover, 417–440.
- Wilms, F. E. P. (2006). *Szenariotechnik*, Bern.